东北林业大学第六届教职工代表大会

第五次会议讲话

宋文龙

(2019年12月27日)

各位代表:

今天，我们召开东北林业大学第六届教职工代表大会第五次会议，本次会议的议题有两项，一是审议《东北林业大学专业技术岗位基本职责》，二是审议岗位绩效工资改革相关的四个文件。两项议题涉及的工作，均为我校人事体制机制改革的中心工作，其中绩效工资改革的几个文件，更是关系全体教职工的切身利益，关系学校下一步的发展。我校的绩效工资改革工作，自2017年开始启动，历经了两年多的时间。通过认真的研究研判，对改革方案进行了反复的推敲和多次修改。在制定过程中，人事部门会同教务、科研、研究生、组织、发展规划、教研中心等部门做了大量艰苦、细致的工作，经过多方调研、反复研究、认真测算、精密构思，最终形成了今天的讨论稿提交大会进行审议。在这里，受学校党委和行政的委派，我作一个动员讲话，主要谈三方面的内容。

第一方面：我校人事体制机制改革是大势所趋，势在必行

目前，无论是国家政策的要求，还是我校进一步发展的

现实需要，人事体制机制改革，尤其是岗位绩效工资改革迫在眉睫、势在必行。这里主要体现在以下四点。

一是学校“双一流”建设的需要。应该说学校近年来在“双一流”建设这一大背景下，各项事业都取得了长足的发展和进步。但我们更要清醒地看到，目前我们学校与其他“双一流”高校尤其是经济发达地区的高校，还存在较大差距。这就要求我们要在制度创新上要红利，要在体制机制改革上要效益，可以说，不改革就没有出路，不改革就会与其他高校的差距越拉越大。

二是现代大学治理体系构建的需要。十九届四中全会提出要推进国家治理体系和治理能力现代化。在这一背景下，进一步推进我国高等学校治理体系的建设和完善也摆到日程上来。学校治理体系建设是一项系统工程，而人事体制机制建设是其中重要内容。人事体制机制包括人才引进和培养制度、评价机制、薪酬分配机制、岗位目标责任制等内容。其中，科学的薪酬分配体系的构建对于其他政策的施行起到“牵头抓总”的作用，是其他人事体制机制改革的基础，运行有效的薪酬制度，对于学校建设和发展必将起到极其重要的推动作用。

三是激发学校发展活力的需要。薪酬分配的一个重要作用就是激励。学校的发展需要活力与动力，改进和完善分配制度，有利于调动每位教职工的工作态度和活力，有利于调动二级单位谋事、干事的热情。只有学校的每一个单位、每

一个人的工作积极性被充分调动起来，学校才能实现更好更快地发展，向建设高水平大学的目标不断迈进。

四是改善民生福祉的需要。今年召开的学校十三次党代会明确提出，要用足用好国家和地方政策，发挥增量改革的激励导向作用，增加教职工收入，提高福利待遇。我校 2013 年以来，由于人社部、财政部对绩效总量管控有要求，校内津贴已经 6 年没有做过调整，学校党委也一直关心全校教职工的民生福祉，把这项工作放在突出的位置上来抓。因此，学校决定克服财政收支压力，投入增量搞改革，进一步增加教职工收入，增强教职工的获得感和幸福感。

第二方面：两项政策互为支撑，共同构建了激励和约束并重的制度体系

作为学校绩效工资改革的配套文件，从学校层面对各类专业技术人员提出明确的岗位任务要求，并制定符合学校事业发展需要的，具有学校学科特色的专业技术岗位基本职责十分必要。同时，根据工作计划安排，下一步学校会出台非专业技术人员岗位职责。另外，本次绩效工资改革方案，较之以往的校内津贴制度，无论从工资结构、绩效核拨、绩效发放还是绩效考核等方面都有很大的变化。具体的内容，接下来人事处春雷处长将做详细的说明。我仅从宏观上，归纳本次绩效工资改革在体系内容上的 3 个新变化。

一是绩效核拨方面。注重总量控制，突出量与质的关系，岗位职责与岗位绩效相联动，突出“优劳优酬，兼顾公平”

的基本原则；突出强调任务、业绩、成果在绩效工资分配中的主导作用。下放权利，充分发挥二级单位主动性，使绩效工资体系更好的为促进发展服务。

二是绩效考核方面。本次绩效工资改革，基础性绩效以专业技术岗位基本任务为考核依据，业绩性绩效以 KPI 指标为考核依据。无论对于学院，还是党政机关、教辅单位，均由相关部门与之制定 KPI 指标，并与岗位目标责任制有机结合，将绩效考核内化为业绩考核。各部门制定的 KPI 指标均是站在促进学校各项事业发展的角度，以一个聘期为单位，以“十四五”规划为愿景，结合以往业绩情况，采用双方协商的方式确定。

三是绩效发放方面。打破以往按岗位按固定标准发放的做法，在二级单位层面将绩效岗位与聘任岗位完全脱钩，完全用业绩说话，完全考虑质量要素在绩效分配中的作用。对于管理人员，具体标准与专业教师的实际发放标准相衔接，体现服务人员与服务对象的绩效标准相联动，以促进各项管理服务工作上水平，保证学校教学、科研主体工作顺利开展。既体现教职工业绩贡献，又防止不同岗位之间差距过大，保证各类岗位人均绩效工资水平的合理布局。

第三方面：加快落实改革政策，为学校建设发展提供制度保障

绩效工资改革是学校人事体制机制改革的重要组成部分，是为了更好的发挥薪酬分配在推动学校事业发展中的激

励和导向作用，并通过明确专业技术岗位基本职责，提高专业技术人员的工作积极性与主动性，以促进专业技术人员明确努力方向，更快提升业务能力，产出更多高水平成果。按照本次改革的设计，未来通过绩效工资指挥棒作用，我们要实现的远景目标主要有 5 个。

一是构建成熟完备的岗位目标责任体系。到 2022 年本轮聘期结束，通过目标引导和绩效倒逼的方式，使学校的人才培养、科学研究、学科专业建设、队伍建设、资源分配等方面，构建起相对成熟完备的岗位目标责任体系。

二是推进落实学校发展规划。通过学校发展目标任务的层层分解，逐一落实，形成目标方案网络和体系，推进落实学校发展规划。

三是完善学院分配制度，优化内部资源配置。学校通过明确专业技术岗位基本职责和绩效工资改革的实施，促进学院在绩效评价体系构建、绩效岗位设置、人力资源管理等方面不断完善。

四是明确教师发展目标，陈力就列，各司其职。通过学校目标任务的分解，逐项落实到个人或团队，教师发展目标明确，充分发挥个人特长并形成合力，推动学校发展目标实现。

五是丰富绩效来源，使绩效增量可持续。具备创收能力的单位，在完成目标任务后，创收经费可按一定比例，纳入单位绩效大盘统筹，做大学校绩效总量。绩效工资改革后，

学校可以实现在不调整绩效工资分配方案的情况下，根据学校财力适时调整绩效工资总量投入。

各位代表，学校借“双一流”建设的东风，已经进入发展的最佳时期，但未来五年将是决定学校发展的机遇期和挑战期。目前，人事体制机制改革已经进入涉险滩、搏激流的攻坚时刻。改革的成败关系到全校教职工的人心向背，关系到学校综合改革的成败，同时也关系到，学校十三次党代会提出的“建成特色鲜明、国际知名的中国高水平大学”目标的实现。衷心希望各位代表，认真履行自己的代表职责，站在有利于学校发展的高度，对本次会议涉及的相关文件，认真审议，积极献策，为学校的发展做出自己的应有贡献。

谢谢大家。